



Adriana Gonçalves Fernandes

O Processo de Internacionalização - As Empresas Tecnológicas

Relatório de Estágio

Setembro/2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Adriana Gonçalves Fernandes

O Processo de Internacionalização – As Empresas Tecnológicas

Relatório de Estágio em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho

Coimbra, 2013

ÍNDICE

RESUMO	2
ABSTRACT	3
INTRODUÇÃO	4
REVISÃO DA LITERATURA	6
1. O Comércio Internacional	6
a. O caso Português	8
2. Entrada em Mercados Internacionais	10
a. Conceito de Internacionalização	10
b. Teorias e Modelos	12
c. Formas de Internacionalização	16
d. Motivações e Obstáculos à Internacionalização	22
e. Escolha dos Mercados-alvo e a Influência da Distância Psicológica	27
f. O caso de Portugal	28
3. As Empresas Tecnológicas	30
a. Evolução Tecnológica e Transferência da Tecnologia	30
b. O Progresso Tecnológico e as Empresas Tecnológicas em Portugal	33
4. Características da internacionalização das pequenas e médias empresas tecnológicas	35
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO	40
1) Caracterização da Empresa de Acolhimento	40
2) Atividades desenvolvidas no âmbito do processo de internacionalização da empresa	43
3) Atividades desenvolvidas no âmbito do acompanhamento dos processos de decisão	47
BIBLIOGRAFIA	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do grau de abertura ao exterior e da intensidade exportadora	9
Gráfico 2: Curva S da Tecnologia	31
Gráfico 3: Organograma da empresa iClio	42

RESUMO

A internacionalização das empresas e todo o processo a ela anexado tem sido tema de discussão ao longo dos tempos. A abertura dos mercados potenciou este fenómeno, tendo alterado a forma como as empresas encaram a entrada em novos mercados geográficos e as decisões que tomam no âmbito desta experiência. Os estudos feitos neste campo têm, por isso, permitido compreender a dinâmica do processo e a influência de agentes externos à empresa, assim como das condições internas e externas à empresa.

O presente relatório pretende demonstrar as opções que as empresas têm no momento decisivo como é o da expansão geográfica e a forma como esta se pode comportar. Pretendeu-se, numa fase posterior, focar o estudo da internacionalização nas empresas de base tecnológica, de forma a ir ao encontro com o tipo de empresa onde foi feito o estágio curricular.

Com o intuito de demonstrar o contributo e a influência positiva do estágio no estagiário, foi ainda elaborada uma análise das actividades desenvolvidas no âmbito do estágio e a sua contribuição para o desenvolvimento do estagiário e das suas competências profissionais, análise essa, apresentada no final do presente trabalho.

Palavras-Chave: comércio internacional, internacionalização, transferência da tecnologia, empresas de base tecnológica

ABSTRACT

The internationalization of companies and the entire process around it has been a topic of discussion throughout the times. Open markets leveraged this phenomenon, having changed the way how companies face the entry into new geographic markets and the decisions they make alongside this experience. Studies in this field have therefore allowed to understand the dynamics of the process and the influence of agents external to the company, as well as the internal and external conditions to the company.

This report aims to demonstrate the options that companies have during the decisive moment that is geographic expansion and the ways how it can behave. It was intended, at a later stage, to focus on the study of internationalization in technology-based companies, so as to meet the kind of company where the internship took place.

In order to demonstrate the contribution and positive influence of the internship in the intern, an analysis of the activities carried out under the internship was also prepared, as well as their contribution to the development of the intern and of her professional skills, which is presented at the end of this work.

Keywords: international trade, internationalization, technology transfer, technology-based companies

INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas tem sido tema de discussão ao longo dos anos.

A entrada em novos mercados geográficos não é um processo simples e de consenso quanto à sua abordagem pelas empresas. De facto, as diferentes linhas de pensamento sobre a internacionalização têm sido alvo de discussão e críticas, tornando possível a progressão deste conceito e a constante atualização do mesmo, face às novas condições que se fazem sentir nas empresas e no mundo.

Este trabalho foi dividido em 4 temas centrais, onde se iniciou o estudo pela compreensão do conceito de comércio internacional e a sua influência na internacionalização das empresas. Posteriormente, fez-se uma caracterização da internacionalização, tentando-se definir o conceito, apresentar teorias e modelos a ela indexados, os obstáculos e motivações que as empresas podem ter nos seus processos de internacionalização, a apresentação das formas como a empresa se pode tornar internacional e ainda a influência da distância psicológica sobre as empresas. No tema seguinte tentou-se definir o que são empresas tecnológicas e fazer uma caracterização das mesmas, por forma a perceber que tipo de empresa era a iClio, empresa onde foi feito o estágio. Na parte final, e numa tentativa de juntar os temas acima descritos procedeu-se a uma caracterização da internacionalização das empresas tecnológicas. Nesta fase, o objectivo passava por tentar perceber as decisões já tomadas pela empresa de acolhimento do estágio, e se elas faziam sentido, tendo em conta a literatura existente sobre o assunto.

O presente relatório surge da necessidade de se compreender os objetivos traçados e as decisões já tomadas pela empresa onde se realizou o estágio curricular. De facto, tentar perceber a abordagem desta empresa no seu processo de internacionalização, só foi possível após um estudo sobre este fenómeno.

Ainda que o estágio, e as atividades que deveriam ser realizadas no mesmo, se centrassem no processo de internacionalização da empresa, outras atividades foram sendo desenvolvidas ao longo do período de estágio, tendo tal contribuído, de uma forma bastante positiva, para aquisição de conhecimentos e capacidades essenciais no meio empresarial.

Apesar de este estudo não adicionar conhecimento ao tema da internacionalização, tentou-se abordar a questão de um prisma ainda pouco estudado, e com relevância para o estágio em questão.

REVISÃO DA LITERATURA

1. O Comércio Internacional

Desde há muito tempo que se assiste, a um nível global, à troca de bens e serviços entre estados. Tal resultou, em primeira instância, de uma abertura gradual que se foi verificando nos mercados, sendo por isso hoje possível efetuar importações e exportações com impactos diretos para a economia de um país.

Sobre este assunto, muito tem sido discutido, nomeadamente teorias e modelos que consigam prever ou explicar padrões que se verificam e efeitos de determinadas medidas tomadas no âmbito do comércio internacional. Desde o modelo de Adam Smith, ao modelo de Ricardo, passando pelo modelo Heckscher-Ohlin, outros têm sido construídos a partir das ideias sintetizadas por estes autores (ver Heckscher & Ohlin, 1991; Ricardo, 1817; Smith, 1776). Na verdade o objetivo da teoria do comércio internacional centra-se na necessidade de explicar as trocas verificadas internacionalmente. Os modelos citados serão apresentados no capítulo seguinte, onde se enquadrará a teoria clássica do comércio internacional enquanto teoria explicativa do fenómeno da internacionalização.

A abertura ao exterior tem-se assumido, ao longo dos anos, como condição vital para um país que se queira afirmar num contexto internacional, permitindo a criação de uma posição vantajosa nesse mesmo contexto (GEE & GPEARL, 2011). E diferentes graus de abertura tendem a gerar diferentes performances de crescimento das economias. Esta abertura influencia, de uma forma bastante direta, as empresas que, analogamente, experienciam a necessidade de se afirmar numa competição cada vez mais global e aberta. A internacionalização torna-se assim uma via obrigatória no contexto em que as mesmas atualmente se movimentam (Lemaire, 1997).

A criação da Organização Mundial do Comércio tem facilitado as trocas entre países, tentando criar acordos e normas que os países pertencentes devem

seguir, permitindo um melhor entendimento entre os mesmos no que diz respeito a trocas de bens e serviços. Na sua essência, a OMC é um espaço que permite aos membros dos diversos governos tentar resolver problemas de comércio que existam entre si (OMC, 2013). Ainda assim, em algumas circunstâncias, a atuação desta entidade não passa apenas pela liberalização do comércio entre nações, mas inclui a implementação de regras que permitem a proteção dos consumidores, o impedimento da propagação de doenças ou ainda a proteção do ambiente. E como são as empresas que tornam possível a existência das trocas comerciais entre países, são as mesmas que estão sujeitas a todas as barreiras criadas, e de uma forma mais positiva, às oportunidades criadas.

O comércio internacional é um fenómeno que apresenta padrões (Hill, 2011), ou seja, ele existe porque determinados países possuem capacidades ou características que potenciam a produção de determinados produtos ou a prestação de serviços, que facilmente podem ser transacionados com outras nações. E é essa capacidade dos países que leva à criação de padrões, que podem ser derivados de aspetos como o clima e a abundância de determinados recursos naturais ou ainda de diferenças de produtividade no trabalho (teoria defendida no modelo de David Ricardo).

A verdade é que se caminha no sentido de integração dos diversos mercados nacionais formando-se um único mercado mundial. Mendonça, (1997) acredita que este fenómeno deriva da influencia cada vez maior das empresas transnacionais que moldam a composição e orientação dos fluxos de bens e de capitais, através da implementação das suas estratégias produtivas, comerciais e financeiras. Assiste-se assim, a uma redução da capacidade de influência das políticas nacionais dos diversos países, dirigindo-se por isso, para o anunciado mercado mundial único. Para esta realidade contribui ainda o fenómeno da globalização. A globalização caracteriza-se pelo encurtamento das distâncias entre as pessoas e as empresas, que se tornou possível através da crescente facilidade nas comunicações e nos transportes.

É possível, assim, depreender que o comércio internacional, numa perspetiva mais global, tornou possível não só a troca de bens e serviços entre os

territórios como potenciou a internacionalização das empresas, ao derrubar obstáculos que antes se encontravam bastante difíceis de transpor.

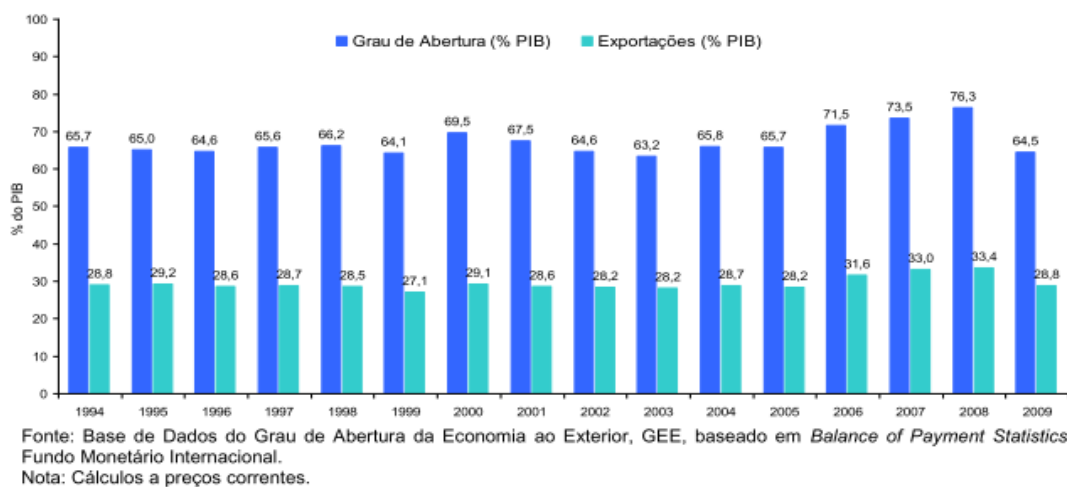
a. O caso Português

No âmbito do comércio internacional, Portugal começou a mostrar sinais de uma maior abertura na segunda metade do século XX. Esta abertura provocou mudanças na economia nacional ao se verificar uma convergência da produtividade da economia para valores próximos dos valores já registados por outros países europeus mais desenvolvidos. Afonso e Aguiar (2004) perceberam que esta abertura da economia tem um efeito positivo no crescimento da economia e o efeito é tanto maior quanto maior for o peso das importações de bens de investimento. É por isso, neste período histórico, que Portugal interioriza características de economia aberta ao comércio externo, podendo por isso a partir desse momento os agentes económicos importar e exportar uma diversidade de produtos manufaturados, numa fase inicial da abertura, e abrindo as suas fronteiras a outros produtos e serviços, posteriormente.

O comércio externo, entendido como os movimentos internacionais de bens e serviços, é um dos tipos de transações entre agentes económicos de diferentes países que pode ser considerado aquando do tema da internacionalização de uma economia (Afonso & Aguiar, 2004).

De acordo com os dados apresentados no gráfico 1, a abertura de Portugal em relação ao exterior nem sempre foi crescente, podendo-se verificar que em 2009 se assistiu a uma redução acentuada para um nível inferior ao registado em 1994. As condições atuais da economia mundial, que se vêm agravando desde 2007/2008, podem ser um possível explicação para a diminuição da abertura ao exterior, assim como da intensidade exportadora de Portugal.

Gráfico 1: Evolução do grau de abertura ao exterior e da intensidade exportadora



Ainda que os dados possam não ser positivos, no que diz respeito ao crescimento da abertura da economia e da exportação, esse mesmo crescimento que se tem verificado ao longo dos tempos, a redução de custos de transporte e comunicação, o aumento acentuado do progresso tecnológico e a eliminação de barreiras políticas e económicas, de acordo com o Banco de Portugal (2009), aumentaram de forma significativa as oportunidades para a internacionalização da produção das empresas portuguesas, uma vez que foi possível às mesmas a subcontratação de atividades no exterior, que até então eram comumente denominadas como não transacionáveis.

Portugal seguiu, sem dúvida, às tendências mundiais, tendo a economia e as próprias empresas beneficiado das vantagens do comércio internacional, assim como das oportunidades criadas pela interação com agentes económicos de outras nações.

Após esta reflexão sobre a posição do país em relação ao comércio internacional e da sua abertura à interação com as economias de outros países, será importante focar o estudo nas empresas e nos seus movimentos, movimentos esses que tornam possível muitas das trocas de bens e serviços e que permitem que o fenómeno da internacionalização das empresas exista em Portugal e no mundo.

2. Entrada em Mercados Internacionais

No processo de decisão de entrada em novos mercados, existem várias determinantes que devem ser tidas em conta e que devem fazer parte da planificação da internacionalização de uma empresa. Perceber o porquê, o como, o quando e o para onde, é essencial para o sucesso da ação, permitindo que a empresa e os seus dirigentes estejam cientes do processo pelo qual irão passar assim como das dificuldades que poderão encontrar durante o percurso e os fatores que impulsionam a mesma.

a. Conceito de Internacionalização

O conceito de internacionalização desde há muito que tem sido tema de discussão. Não existindo um consenso quanto à definição do mesmo, será feita uma breve análise das várias abordagens do tema da internacionalização, enquanto conceito.

Wind, Douglas, & Perlmutter (1973), na sua tentativa de conceptualizar o termo internacionalização, referiram este conceito como um processo em que determinadas atitudes ou orientações são associadas a estágios sucessivos, presentes na evolução das atividades da empresa em mercados externos.

Outras interpretações foram surgindo ao longo dos tempos, focando este conceito num processo, sequencial e ordenado, do desenvolvimento organizacional. É o caso dos trabalhos desenvolvidos por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1972), que apresentam um modelo baseado em estágios pelos quais a empresa deve passar aquando da sua internacionalização. Na sua essência, trata-se de um processo que resulta de sucessivas decisões – decisão de começar a exportar para um país estrangeiro, de estabelecer canais de exportação, de sediar num país estrangeiro uma subsidiária para venda, entre outras - que são tomadas pelos decisores de uma forma incremental. E tratando-se de um processo pensado e estudado, a finalidade do mesmo só poderá levar ao aumento da participação

em operações internacionais da empresa para além das fronteiras do seu país de origem (Welch & Luostarinen, 1988).

Ainda que a sua interpretação possa ser um pouco diferente em relação às fases pelas quais uma empresa deve passar quando pretende alcançar um mercado além-fronteiras, Teixeira e Diz (2005) defendem que a internacionalização de uma empresa é um conjunto de fases pelas quais as empresas devem passar. Para os autores, no caminho que uma empresa demarca para se tornar internacional, ela deve passar por 4 fases distintas em que a empresa toma diferentes denominações. As quatro fases são, então: internacional, multinacional, global e transnacional. Apesar desta ser uma sequência e os autores defenderem que as empresas passam pelas mesmas de forma sequencial, a verdade é que tal não se verifica em todas as empresas, podendo as mesmas não experienciar algumas das fases apresentadas.

Ainda na ótica de que a internacionalização é um processo, Meyer (1996) defende que por esta via, a empresa torna possível o incremento do nível das suas atividades de valor acrescentado num país diferente do país de origem. Por sua vez, Calof e Beamish (1995) defenderam, no seu trabalho, que a internacionalização é um processo pelo qual a empresa deve passar, no sentido de poder moldar as suas operações, quer seja, a estratégia, os recursos ou até mesmo a estrutura, aos ambientes internacionais onde pretende operar. Ou seja, este conceito é assim entendido pelos mesmos como um processo de adaptação.

De um ponto de vista mais estratégico do que operacional, Martín & López (2007) afirmam que a decisão de internacionalização é por si só uma estratégia corporativa ao implicar uma reformulação da atividade da empresa, imposta pela introdução de novas áreas de negócio, de um ponto de vista geográfico.

De facto, a internacionalização é uma dimensão de elevada importância no processo que guia a estratégia da maioria das empresas (Melin, 1992). É este processo que determina um contínuo desenvolvimento e mudança na empresa internacional, quer na definição dos objetivos, na orientação que as ações tomadas devem ter, nos princípios que deve seguir a organização da estrutura,

ou ainda a natureza da gestão, os valores que devem ser dominantes e as normas seguidas. Em última análise, a internacionalização tem uma relação muito estreita com todos estes fatores que definem uma estratégia.

b. Teorias e Modelos

Quando o assunto é internacionalização, existem vários modelos e teorias que são importantes estudar por forma a perceber quais as suas implicações para a empresa, de uma forma singular.

Ao longo dos tempos, várias foram as teorias desenvolvidas por diversos autores, que tentaram obter uma explicação plausível para o fenómeno da internacionalização. Ainda assim, nenhuma das mesmas foi capaz de apresentar um modelo completamente adaptado à realidade e que explique de uma forma perfeita a internacionalização das empresas, tendo sido todas elas alvo de críticas, que levaram à criação de novos modelos ao longo dos anos.

Seguidamente serão apresentadas as teorias com mais relevância e os modelos a elas associados.

✓ Teoria Clássica do Comércio Internacional

Os modelos desenvolvidos por Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817), apesar de se centrarem nas características dos países, e não estarem diretamente relacionados com as empresas, permitiram perceber que ao se proceder a uma análise da especialização internacional de cada nação, tendo em conta os seus recursos, cada um dos países se deve concentrar e especializar na produção do produto ou bem sobre o qual tem uma maior vantagem competitiva. Assim, naturalmente se criou uma diferença dos preços relativos dos bens produzidos em países diferentes.

✓ Teoria do Estágios

Sobre o tema da internacionalização, Melin (1992) defende que esta é um processo que se desenvolve de forma gradual sob a forma de estágios. Numa tentativa de agrupar os modelos existentes, Andersen (1993) separa os modelos que se baseiam nos estudos de Uppsala dos modelos que se baseiam na ideia de inovação. Assim, surge a denominação de *U-Models* onde se insere o trabalho de Johanson e Vahlne (1977) e a denominação *I-Models* com contribuições de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1984), Czinkota (1982) e Reid (1983) (Eriksson & Johanson, 1997). Para além da base teórica que os separa, estes modelos distinguem-se entre si, uma vez que os *U-Models* se podem adaptar a firmas de qualquer tamanho, enquanto que os *I-Models* apenas se destinam a pequenas empresas (Eriksson & Johanson, 1997).

De uma forma similar, mas sob uma abordagem comportamental sobre as teorias criadas para os Modelos de Estágios associados à internacionalização, Penrose (1995) identificou essencialmente três modelos com relevância acrescida no tema: o Modelo de Estágios de Exportação (Bilkey & Tesar, 1977), o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1972) e ainda o Modelo de Estágios de Nível da Empresa (Luostarinen, 1979).

O **Modelo de Uppsala** (Johanson & Vahlne, 1977; 1990) é um dos mais importantes modelos desenvolvidos sobre o tema. Na sua essência, este modelo explica as características que determinam o processo de internacionalização de uma empresa (Johanson & Vahlne, 2009). O modelo original baseia-se na ideia de que o essencial, aquando de um processo de internacionalização, é o desenvolvimento e aquisição de conhecimento, nomeadamente daquele que se adquire com as operações que a empresa executa no seu normal funcionamento. A essência deste modelo revela que quando a gestão da empresa aprende e adquire conhecimento através das suas experiências, tal revela-se numa mudança na forma como os mercados estrangeiros e as capacidades da empresa são encarados pela mesma.

O modelo de Internacionalização de Uppsala apresentado pelos autores revela que são quatro os estágios pelos quais a empresa vai passando no seu processo de desenvolvimento. Esses mesmos estágios são:

- 1º - Não há exportações regulares;
- 2º - Exportação por intermédio de representantes independentes;
- 3º - Estabelecimento de uma subsidiária no país de destino;
- 4º - Produção/fabrico no estrangeiro

✓ Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A teoria do ciclo de vida foi apresentada por Vernon (1966) e enfatiza, essencialmente, a importância da inovação do produto, os efeitos das economias de escala e ainda a ignorância e incerteza que surgem de um acesso a informação limitada. Assente no pressuposto da inadequação dos instrumentos existentes na altura para explicar as variações no comércio e investimento internacional, esta teoria defende que as decisões acerca do tempo e do local certo para proceder a um investimento em inovação de produtos são influenciadas por uma evolução das vantagens comparativas em termos de custos. Assumir esta realidade, permite o entendimento do porquê da mudança de localização de determinadas empresas (nomeadamente as multinacionais), ou seja, a sua deslocalização de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos.

As fases do ciclo de vida do produto foram definidas pelo autor como sendo três: a fase de introdução do produto, a fase de maturação do produto e fase de padronização do produto. A teoria defende que na fase inicial do ciclo de vida do produto, todas as atividades e trabalho relacionados com o produto provêm e são geridas no país onde este foi inventado. Após este ter sido adotado mundialmente, a produção, de uma forma gradual, deslocaliza-se do país de origem para outros países onde se torna mais vantajoso a produção do mesmo (Hill, 2011).

✓ Teoria Eclética

A teoria eclética, defendida por Dunning (1980, 1988) surge em resposta à percepção de que as teorias existentes não são suficientemente completas para explicar o processo de internacionalização de uma empresa. Este permite a identificação e avaliação dos fatores que influenciam o processo inicial de produção no estrangeiro e o crescimento dessa produção.

O Paradigma OLI (*ownership, location and internalization*) tenta de uma forma simples explicar o valor agregado das atividades, de um ponto de vista geográfico e do seu alcance (Dunning, 2001). Apesar do autor, inicialmente, ter definido o paradigma apenas com as parcelas O e L, este adicionou a parcela *internalization* numa tentativa de explicar a forma como as empresas organizam os seus recursos e capacidades dentro da sua jurisdição e aqueles que poderiam ter acesso em localizações distintas.

Assim, o significado das três parcelas do paradigma é o seguinte:

Ownership advantages: conjunto de vantagens que a empresa possui internamente e que a podem destacar em relação à concorrência.

Location advantages: vantagens relacionadas com localização, no exterior, da empresa, e da exploração da superioridade da mesma nessa localização (Exemplo disso são os custos conseguidos num determinado país, ou a estabilidade política, económica ou outra do mesmo).

Internalization advantages: competências da própria empresa para integrar as transações no seu seio, comportando quatro princípios de decisão: o risco, o controlo, o retorno e os recursos.

✓ Teoria das Redes

O modelo associado à teoria das redes, descrito por Johanson & Mattsson (2012) defende que os mercados industriais nada mais são do que redes de relações entre empresas, onde as mesmas estabelecem e desenvolvem posições em relação aos homólogos em mercados estrangeiros. Várias são as

formas de alcançar estas relações, e os autores defendem que as empresas devem fazê-lo quer seja através de uma extensão internacional, da penetração no novo mercado ou da integração internacional. Esta é uma teoria que se baseia na definição de redes, que sendo entendidas pelo olhar de Cook e Emerson (1978), representam um conjunto de relacionamento de trocas. Ao transpor esta ideia para o seio das empresas, facilmente se compreende a teoria das redes, pelas conexões que uma empresa constrói naturalmente com outros agentes económicos por forma a alcançar determinados objetivos, e que posteriormente se alargam a um âmbito cada vez mais além-fronteiras.

De acordo com esta teoria, internacionalização toma um novo significado e assume-se que este termo traduz o número e a força das relações entre diferentes partes de uma crescente rede de produção global.

Ainda que estas sejam as teorias mais aceites no que concerne ao tema da internacionalização, nenhum dos modelos associado às mesmas é perfeito pelo que foram sendo alvo de críticas aos mais diversos níveis. Esse assunto não será, no entanto, discutido neste trabalho.

c. Formas de Internacionalização

Várias são as alternativas que as empresas encontram, no momento em que decidem que querem internacionalizar a sua atividade. Dependendo do tipo de empresa e produto, do local, e das suas capacidades e recursos, a forma mais adequada para se tornar internacional irá variar, e a empresa deverá avaliar os diferentes cenários e fazer escolhas estratégicas e operacionais.

No processo de expansão de uma empresa, esta deve optar por uma entre duas estratégias genéricas. A empresa deve, de acordo com as suas características escolher entre perceber qual a chave do sucesso dos seus concorrentes e segui-los, ou então tentar evitar esses mesmos concorrentes ao concentrar as suas atividades na satisfação de necessidades de nichos de produto e/ou geográficos (Nordstrom & Vahlne, 1993).

Assim, uma empresa que procure um novo mercado para desenvolver as suas atividades comerciais deverá ter em atenção que a sua estratégia de entrada no mercado deverá estar de acordo com as suas expectativas e as suas metas, e deverá estar na mesma linha de raciocínio da estratégia genérica escolhida previamente. De uma forma geral, uma empresa poderá optar entre a exportação, que poderá ser feita direta ou indiretamente, a utilização de um sistema que inclua a celebração de contratos, tais como a cedência de licenças e o *franchising*, e ainda o investimento direto no exterior (Martín & López, 2007). A escolha entre as várias estratégias levará a que seja possível a existência de duas direções distintas no processo de internacionalização. De facto, a empresa poderá optar por um envolvimento cada vez maior num determinado mercado escolhido ao invés da tentativa de criação sucessiva de operações em diversos novos países (Johanson & Vahlne, 1977).

Ainda assim, de acordo com Axelsson & Johanson (1992) e com o estudo apresentado por estes, a entrada num novo mercado não deve ser encarada como uma decisão sobre a forma de entrada mas sim assentar sobre a ideia de que este deverá ser um processo de construção de uma rede que permita a afirmação de uma posição no mercado que se pretende alcançar.

Uma das formas mais conhecidas e mais amplamente utilizada pelas empresas para se tornarem internacionais é a **Exportação**. Esta forma é bastante indicada no caso em que a empresa pretenda realizar economias de localização, atingir curvas de experiência ou simplesmente evitar custos relacionados com o estabelecimento de uma unidade de produção no país de destino (Hill, 2011). Mas a decisão de exportar nem sempre é uma decisão baseada em critérios estudados pela empresa. Esta decisão pode ser motivada por um agente de mudança externo, por exemplo um cliente estrangeiro, ou então pelo surgimento de uma oportunidade sem que se defina um objetivo claro, em primeira instância (Bilkey, 1978).

De acordo com Freire (1997) a exportação pode-se traduzir em 3 operações distintas: Exportação *spot*, que se traduz na venda pontual e esporádica de produtos nos mercados estrangeiros; Exportação a médio e longo prazo, que ocorre quando se vende, de uma forma regular, produtos diretamente a clientes

externos; e ainda Exportação via agentes ou distribuidores, que acontece quando a empresa utiliza agentes locais para assegurar a comercialização dos seus produtos nos respetivos mercados. No caso de Martín & López (2007) a exportação deve ser separada em dois tipos: a exportação direta, em que a empresa tem uma postura ativa, ficando a seu cargo todo o processo; e a exportação indireta, em que a empresa, numa postura passiva, delega a intermediários independentes as operações internacionais.

Mas esta nem sempre é uma opção livre de inconvenientes para a empresa. Hill (2011) descreve como desvantagens desta opção a possibilidade de custos de produção mais elevados no país de origem do que no país de destino, o que levará a que o produto não seja competitivo, uma vez que se pode tornar significativamente mais caro. Associado a essa possibilidade surgem ainda os elevados custos de transporte, as barreiras ao comércio impostas pelos próprios países de destino, como as tarifas alfandegárias, e ainda a possibilidade de problemas com agentes de marketing locais.

A exportação é, assim, uma opção válida quando a empresa é pequena e dispõe de recursos reduzidos para o fabrico do produto no exterior, quando a produção exterior não é aconselhada (por motivos políticos, incertezas elevadas ou falta de atratividade do mercado) e ainda quando a pressão política ou económica para produção no exterior não é elevada (Martín & López, 2007).

Ainda assim, estudos assentes na teoria dos portfólios¹ revelam que os riscos de mercado que uma empresa enfrenta enquanto exportadora são menores que os de uma empresa que não exporta, sendo tal baseado na sua diversificação de mercado.(Bilkey, 1978)

¹ Teoria dos Portfólios – Popularizada por Markowitz (1952), esta teoria explica o porquê dos investidores deverem diversificar os seus investimentos, tomando decisões que devem estar de acordo com a relação risco-retorno. Ao aplicar tal teoria ao processo de exportação, tal é verificado numa perspetiva em que a exportação deve manter uma relação sustentável entre o risco de exportar para um determinado mercado e o retorno expectável dessa ação, assim como o impacto nas atividades no mercado principal onde a empresa atua em primeira instância.

O **Licenciamento**, enquadrando-se na internacionalização enquanto modo para proceder a transações (Freire, 1997) é no entanto um acordo celebrado entre um licenciador, que concede os direitos de uma propriedade intangível, e um licenciado, a entidade a quem são concedidos os direitos (Hill, 2011) por um período de tempo determinado, período pelo qual o licenciador recebe uma taxa de royalty da parte do licenciado.

Esta forma de internacionalização da empresa permite à mesma baixos custos de desenvolvimento e ainda baixos riscos associados à abertura do negócio num novo mercado, uma vez que esse risco é transferido para o licenciado (Hill, 2011). Martín & López (2007) adiciona a esta lista de vantagens, a possibilidade de obter informações sobre o mercado e a inexistência de uma exigência válida em termos de recursos humanos. O autor assume que esta é uma possibilidade para quem pretende gerar uma elevada taxa de retorno, com um investimento inicial relativamente baixo.

Todavia, o licenciamento através de contratos de fabrico ou a cedência de patentes (Martín & López, 2007) também apresenta as suas desvantagens para a empresa que assiste a uma perda de controlo sobre a produção, marketing e estratégia não beneficiando do seu total controlo e da possibilidade de criar curvas de experiência ou mesmo economias de localização. Assim, a empresa vê a sua capacidade de controlo das tecnologias diminuído, assim como a impossibilidade de concentrar e coordenar as suas operações em diferentes países, numa única estratégia global (Hill, 2011).

Uma das formas de a empresa se internacionalizar por intermédio das suas transações é procedendo ao **Franchising**. Hill (2011) defende que se trata de um contrato muito similar ao licenciamento mas com uma duração mais longa, onde se obriga o franchisado a seguir regras restritas sobre como gerir o negócio. O autor apresenta como vantagens do *franchising* os baixos custos de desenvolvimento e baixos riscos associados a abertura do negócio num novo mercado, tal como no licenciamento. Tal é potenciado pela possibilidade de construção da presença da marca num novo mercado de uma forma mais rápida.

Do ponto de vista dos inconvenientes associados a esta modalidade, Hill (2011) destaca a falta de controlo sobre a qualidade, quer seja na produção, na gestão ou outro, a diminuição do controlo que a empresa possui relativamente à tecnologia associada ao negócio e ainda a impossibilidade de criação de uma estratégia global que possa concentrar e coordenar todos os negócios presentes nos mais diversos países.

Em ambos os casos, Licenciamento e *Franchising*, a empresa incorre em gastos de transação (na tentativa de encontrar o parceiro adequado) e ainda a custos de agência para a supervisão e controlo do mesmo (Martín & López, 2007).

Os denominados “**Projetos Chave-na-Mão**” são uma outra solução para as empresas que pretendem ver os seus produtos no além-fronteiras.

Um projeto Chave-na-Mão pressupõe a celebração de um contrato com uma entidade em que o cliente recebe um projeto pronto a executar, elaborado por essa entidade, num determinado prazo estipulado no contrato (Field e Keller, 1998). Assim, as empresas podem desenvolver projetos finalizados e prontos a executar, que depois serão usados por outras empresas em países onde a entrada, de outra forma, pode ser difícil ou muito custosa.

Destaca-se pela capacidade de obtenção de retorno financeiro de processo tecnológicos, principalmente em países onde o IDE (Investimento Direto Estrangeiro) é limitado e ainda por uma perceção de risco menor do que no caso do IDE, nomeadamente em países com ambientes políticos e económicos instáveis (Hill, 2011). Ainda assim, segundo o mesmo autor, a escolha desta opção deverá ser mediada pela compreensão das desvantagens associadas à mesma, ou seja a falta de presença a longo prazo no mercado alvo, a criação de concorrentes eficientes, na medida em que se dá acesso a processos tecnológicos importantes para o sucesso da empresa e ainda à possibilidade de perda da sua vantagem competitiva, no caso do processo, que a empresa comercializa, representar isso mesmo no seio da empresa. Elaborar um projeto chave-na-mão com processos tecnológicos que são uma vantagem competitiva para a empresa significa que se estará a vender a mesma a potenciais ou atuais concorrentes em mercados estrangeiros.

As **Joint Ventures** são o resultado da junção de capitais de diferentes empresas independentes entre si, ou seja, traduzem-se na criação de uma nova empresa no estrangeiro. (Freire, 1997; Hill, 2011). Freire (1997) apresenta dois tipos de *joint-ventures*: as *joint-venture* de distribuição e marketing em que a empresa criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional e a *joint-venture* integrada, onde a nova empresa desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

As vantagens associadas à criação das *joint ventures* e apontadas por Hill (2011) passam pelo benefício da aquisição de conhecimentos, por parte da empresa, no seu contato direto com uma empresa local, assim como a partilha de custos de desenvolvimento e dos riscos associados. Uma vantagem importante em determinados países é a aceitação política, uma vez que em determinados países é imprescindível a celebração de acordos com empresas locais para poder operar no mesmo. Com a criação de uma *joint venture*, esta dificuldade é facilmente ultrapassada.

Ainda que as vantagens da criação de uma *joint venture* sejam bastante aliciantes, a empresa deve estar consciente que algumas desvantagens poderão fazer parte deste processo de entrada num novo mercado. A falta de controlo sobre as tecnologias é pontada pelo autor, na medida em que essa mesma tecnologia pode ser a vantagem competitiva da empresa que pretende internacionalizar. A criação da *joint venture* poderá levar à perda dessa mesma vantagem, uma vez que esta será partilhada com outra empresa. Há ainda a considerar, mais uma vez, a impossibilidade de concentração e coordenação das atividades nos diferentes países numa única estratégia global. A obtenção de curvas de experiência e economias de localização também poderão ser difíceis ou mesmo impossíveis de alcançar. Um problema que surge no seio das *joint ventures* e que deve ser tomado em consideração é o surgimento de batalhas pelo poder entre as empresas que constituem a *joint venture*, situação que normalmente surge quando os interesses não estão alinhados.

Uma empresa que pretenda alcançar um novo mercado poderá fazê-lo através da criação de uma **Subsidiária**. Aquando da decisão de criação desta subsidiária, a empresa deverá decidir se a mesma irá desempenhar apenas

funções comerciais (subsidiária de distribuição e marketing) ou se a subsidiária criada no estrangeiro irá abarcar a totalidade das funções da sua cadeia operacional (Freire, 1997).

Criada a partir dos capitais próprios da empresa mãe, esta subsidiária permite que se garanta a proteção das tecnologias associadas à empresa e ao negócio desenvolvido pela mesma, assim como a criação de uma estratégia global capaz de concentrar e coordenar todas as subsidiárias nos diferentes países e ainda a obtenção de curvas de experiência e economias de localização, importantes na competição em mercados externos. Ainda assim, os elevados custos associados a esta opção, assim como o risco devem ser tidos em conta na hora da tomada de decisão (Hill, 2011).

Esta é a solução ideal quando a empresa assenta a sua vantagem competitiva na posse de determinadas capacidades tecnológicas, reduzindo-se desta forma o risco de perder o controlo sobre a mesma (Martín & López, 2007).

Segundo Freire (1997) tanto as *joint ventures* como as subsidiárias fazem parte da modalidade de investimento direto, que remete para a realidade da empresa realizar parte ou a totalidade das atividades que compõem a sua cadeia de operações, em mercados externos.

É com base nas vantagens e desvantagens de cada uma das formas apresentadas que a empresa deverá tomar as suas decisões e perceber se na modalidade escolhida, os inconvenientes são superados pelos benefícios que se podem auferir no momento de internacionalizar. A empresa deve proceder a uma análise comparativa das diferentes estratégias de entrada nos mercados baseada nos fatores que melhor definem a situação atual do mercado e da empresa (Martín & López, 2007).

d. Motivações e Obstáculos à Internacionalização

Ao focar o estudo nas motivações que surgem face às modificações do ambiente económico mundial, facilmente se compreende a necessidade das empresas se desenvolverem internacionalmente, sendo esse desenvolvimento

essencial. Lemaire (1997) defende que independentemente da dimensão e do nível de atividade de uma empresa fora do seu país de origem, esta não pode ficar indiferente à tendência de globalização das economias e dos mercados assim como à influência que a abertura internacional crescente de outras empresas exerce sobre as suas decisões no que diz respeito à internacionalização.

As justificações dadas para a internacionalização de uma empresa muitas vezes assentam na necessidade de procura de uma optimização das fileiras de produção e de distribuição, na preocupação de minimizar o risco cambial ou a pressão fiscal ou ainda na vontade de melhor repartir os seus ativos e constituir uma imagem de solidez (Lemaire, 1997)

De um ponto de vista estratégico, várias são as motivações para a internacionalização de uma empresa. Estas motivações podem ser percebidas de um ponto de vista interno da empresa ou de uma perspetiva externa à mesma.

Ao salientar as motivações que levam uma empresa a se internacionalizar Martín e López (2007) destacaram a redução de custos, o alcance do tamanho mínimo eficiente, a busca de recursos, a diminuição do risco global e a exploração de recursos e capacidades, como as principais razões (externas à empresa) que podem levar uma empresa a procurar um novo mercado. No seguimento do estudo e de um ponto de vista interno à empresa, os autores referiram o ciclo de vida da indústria, a procura externa, o acompanhamento de um cliente e a globalização da indústria onde a empresa atua, como possíveis influências para a internacionalização.

Deresky (2008), no seu trabalho, defende que as razões que levam uma empresa a tornar-se internacional podem ser de dois tipos: reativas ou proativas. Tendo em conta esta dicotomia, a autora apresenta como motivações reaccionárias a globalização dos concorrentes dentro de um indústria, a existência de determinadas barreiras comerciais (numa perspectiva em que se um país tem uma política muito restritiva em relação à exportação, então a empresa pode reagir mudando a sua abordagem ao mercado e começando a produzir nesse mesmo país), a existência de regulamentos e

restrições do país de origem e ainda o fenómeno de procura dos clientes num mercado externo. Enquanto razões proactivas para a internacionalização, são apontadas a possibilidade de criação de economias de escala, as oportunidades de crescimento da empresa, o acesso a recursos e a possibilidade de poupança e, finalmente, os incentivos variados, como é o exemplo de políticas de países para a atração de empresas estrangeiras.

Ainda no conjunto de motivações para a internacionalização, a identificação das competências-chave da empresa, popularizadas por Hamel e Prahalad (1994), é considerada um estímulo para a entrada em novos mercados estrangeiros. As competências-chave dizem respeito às capacidades que a empresa possui nos mais diversos departamentos e que dificilmente podem ser imitadas pelos seus concorrentes. Se a empresa conseguir identificar aquilo que a diferencia dos seus concorrentes, em termos de competências, e conseguir reunir outras condições favoráveis à internacionalização, ela terá motivações suficientes para iniciar este processo.

Qualquer que sejam as razões para uma empresa se tornar internacional, as forças que a empresa deve utilizar neste processo e a forma como desenvolver os seus recursos, devem conduzi-la, essencialmente, ao cumprimento dos seus objetivos de longo-prazo (Johanson & Mattsson, 2012).

Da mesma forma que as empresas estão sujeitas as estímulos e motivações para iniciar o seu processo de internacionalização, também estas podem ser reprimidas por obstáculos e dificuldades que devem ser considerados, sendo, por isso, necessário a ponderação, de uma forma responsável, do seu peso nas decisões que serão tomadas num quadro internacional.

Ainda que Johanson e Wiedersheim-Paul (1972), no início dos anos setenta, tenham identificado como os maiores obstáculos à internacionalização, a falta de conhecimentos e de recursos, as decisões tomadas neste âmbito em nada estão relacionadas com características estruturais da empresa, tais como o seu tamanho ou a intensidade de I&D dentro da mesma (Lindqvist, 1991).

Tendo em conta apenas barreiras relacionadas com a exportação, Okpara e Koumbiadis (2009) defendem que são estas que uma maior influência tem no

processo de internacionalização de uma empresa. No seu estudo, e citando outros autores (Aharoni's, 1966; Bilkey & Tesar, 1977; Suarez-Ortega, 2003) é possível identificar um conjunto de fatores que se identificam como barreiras relacionadas com o conhecimento. Assim estes autores identificaram o pouco conhecimento de um determinado mercado como uma das principais barreiras para a entrada em mercados estrangeiros, e ainda a dificuldade, que as empresas que começam o seu processo de internacionalização pela exportação, de identificar as oportunidades nos novos mercados. A obtenção de informações escassas sobre a mão-de-obra, matérias-primas ou condições do mercado em termos de produção pode levar as empresas que pretendem entrar nesses mesmos mercados a cometer erros dispendiosos (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997).

De uma forma geral, as barreiras associadas ao conhecimento consistem na falta de conhecimento da oferta de assistência disponível para a exportação, uma reduzida consciência por parte das empresas dos benefícios económicos e não económicos que os mercados estrangeiros oferecem, a falta de informação sobre os mercados potenciais, a pouca disponibilidade de recursos humanos qualificados para ingressarem nas atividades dos mercados de exportação e ainda os poucos conhecimentos sobre como entrar num novo mercado (Suarez-Ortega, 2003).

Mas os obstáculos à internacionalização não estão somente confinados às informações que a empresa detem. Estes podem ainda estar relacionados com os recursos internos que a empresa possui, que passam pelos recursos financeiros ou nas dificuldades de obter financiamento necessário para o início do processo de internacionalização (Okpara e Koumbiadis 2009).

Um processo de internacionalização, na sua essência, acarreta o investimento de recursos, para além do risco, e são os custos associados que devem ser medidos e contabilizados, pois o conhecimento sobre os mesmos torna-se extremamente importante neste processo (Eriksson & Johanson, 1997).

Os custos de um processo de internacionalização são um obstáculo para muitas empresas. E estes custos não estão somente relacionados com o custo direto de começar a desenvolver um negócio num novo mercado (sob a forma

de custos de transporte, salários, obtenção de informação dos novos mercados, entre outros) mas também os custos associados às mudanças dentro da própria empresa e que implicam treino e formação dos funcionários e mudanças de rotinas, de sistemas e de procedimentos (Eriksson & Johanson, 1997).

Acs, Morck, Shaver, e Yeung, (1997) resumem as barreiras que as empresas enfrentam na entrada num novo mercado em barreiras criadas pelas empresas sediadas no mercado estrangeiro, barreiras criadas pelos governos e ainda problemas de financiamento das próprias empresas. As barreiras que as empresas sediadas nos mercados criam destinam-se a manter as suas próprias posições no mercado e dificultar a entrada de novos concorrentes. Estas barreiras estão relacionadas, por exemplo, com preços predatórios que afastam os novos concorrentes. A barreiras eregidas pelos governos são as que maiores implicações económicas tem nas empresas. São normalmente associadas a regulamentos e restrições, questões logísticas, impostos e corrupção e aumentam significativamente os custos de uma empresa se estabelecer num novo mercado. Quanto aos obstáculos criados pela necessidade de financiamento, estes estão associados à necessidade que a empresa tem de crescer de uma forma rápida, importante para o seu processo de internacionalização.

Ao falar dos obstáculos que as empresas enfrentam no momento de se internacionalizarem, é preciso denotar que para além das barreiras existentes ao nível da empresa, existe ainda um tipo de barreiras técnicas, que segundo a OMC (2013) devem ser consideradas pelas empresas, e que incluem as regulamentações técnicas e padrões definidos por cada um dos países, e que de certa forma dificultam as operações dos produtores e dos exportadores.

De facto, a internacionalização expõe as empresas a riscos e incertezas que devem ser medidos antes da decisão final de avançar com o processo. Ainda assim, e podendo ser encarado como obstáculo ou motivação, este contexto forçará a empresa a adaptar-se a um novo ambiente (Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006). E é esta mudança que poderá levar a empresa a criar as capacidades necessárias para um rápido crescimento.

e. Escolha dos Mercados-alvo e a Influência da Distância Psicológica

O conceito de distância psicológica surgiu pela primeira vez em 1956 tendo sido usado por Beckerman para explicar a distribuição do comércio internacional (Evans & Mavondo, 2002). Anos mais tarde, em 1973, investigadores da Escola de Uppsala, Vahlne and Weiedersheim-Paul, ao introduzirem este conceito nos seus trabalhos, promoveram a discussão do assunto até aos dias de hoje.

A distância psicológica é assim definida como a soma dos fatores que impedem as trocas de informação entre empresas e mercados. Exemplos são as diferenças linguísticas, de educação, de práticas de gestão, a cultura e o desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977). Assim se percebe que no momento da seleção de um mercado haja, num momento inicial do processo, uma preferência pelos mercados mais próximos, com grandes afinidades culturais, que apresentam um grau de desenvolvimento semelhante e ainda com vantagens comparativas significativas (baixos custos de mão-de-obra, terreno, entre outros) (Melin, 1992; Tavares et al., 1996), podendo tais decisões depender de escassas informações ou conhecimentos dos diversos mercados ou ainda da tentativa de se evitar incertezas e riscos desnecessários (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1972).

A seleção de um mercado alvo é uma decisão que deve passar por dois momentos. Segundo Lemaire (1997) o primeiro momento passa pela seleção de mercados potenciais onde serão incluídos um leque de mercados que se destacam aquando de uma análise externa da empresa, e posteriormente a seleção dos mercados finais a alcançar, que são escolhidos após um processo de triagem de acordo com critérios específicos para cada empresa.

A escolha do mercado para onde a empresa se irá internacionalizar deverá ser baseada na avaliação do lucro potencial do país, no longo prazo (Hill, 2011), sendo por isso necessário que os objetivos da seleção do destino passem pela redução dos custos de adaptação e pela redução do risco que se associa à presença da empresa num país estrangeiro (Tavares et al., 1996).

A distância psicológica não é uma variável constante no processo de internacionalização. O desenvolvimento da forma de comunicar, de efetuar trocas e de interações sociais permitem que a perceção desta distância se vá alterando ao longo dos tempos, embora lentamente, tendo cada vez mais um menor impacto nas decisões das empresas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1972; Moen, Gavlen, & Endresen, 2004). De acordo com Johanson & Vahlne (1990), as empresas entram em novos mercados com distâncias psicológicas cada vez maiores, e tal demonstra as alterações que se estão a fazer sentir nas empresas ao nível da perceção deste conceito e da sua influência. Apesar de Douglas (2000) defender que após a primeira entrada num mercado estrangeiro, o impacto da distância psicológica percebida pela empresa diminuir, esta mantém-se um importante indicador para a empresa que pretende estender os seus horizontes geográficos.

f. O caso de Portugal

Ao longo dos anos tem-se assistido a uma evolução positiva no que concerne à internacionalização das empresas portuguesas. Segundo factos apurados por Esperança (2001) a entrada em mercados externos não é apenas tendência dos maiores grupos económicos, sendo possível verificar casos nos mais diversos sectores da economia portuguesa.

No sentido de aumentar a presença de empresas portuguesas nos mercados externos, nomeadamente na vertente da exportação, programas de incentivo às empresas tem sido criados, também como forma de contrariar as atuais condições económicas do país e aproveitar as vantagens da situação económica mundial.

Ainda que no início a internacionalização das empresas portuguesas tenha advindo de um fenómeno que Tavares et al. (1996) apresentam como internacionalização passiva, ou seja, uma competição com empresas estrangeiras dentro do próprio país, resultado de uma integração económica, este fenómeno em Portugal foi estimulado pela perceção, por parte das empresas, das oportunidades da liberalização do mercado internacional, da

influência do aumento do PIB nas empresas e de incentivos governamentais e condições favoráveis criadas com o intuito de impulsionar a internacionalização das empresas.

Nos dias de hoje a grande maioria das empresas portuguesas, cerca de 69% das mesmas, segundo um estudo elaborado pela Deloitte e pela AICEP (2012) acredita que o processo de internacionalização se deve fazer via investimento direto, ou seja, é imprescindível para as mesmas que se constituam veículos societários locais ou a aquisição de partes de capital de sociedade já sediadas no mercado de destino, sendo por isso o autofinanciamento uma das fontes de financiamento disponíveis mais relevantes para os empresários portugueses.

Segundo o mesmo estudo, foram ainda encontrados as principais motivações e obstáculos das PME's portuguesas nos seus processos de internacionalização. Tendo em conta que este tipo de empresas representa a maior parte das empresas do tecido empresarial do país, as conclusões obtidas mostram de uma forma geral a realidade das empresas portuguesas. De entre as principais motivações para as empresas portuguesas procurarem novos mercados estão a saturação do mercado nacional, a hipótese de melhoramento de margens e aumento da rentabilidade, a possibilidade de alcance de nichos de mercado, a resposta a clientes globais ou a necessidade de diversificação do risco. De entre os obstáculos que as empresas encontram no momento de se tornarem internacionais, estas apontam maioritariamente as barreiras encontradas em determinados países de destino, a falta de apoio ou incentivos governamentais para a internacionalização das empresas, o desconhecimento dos mercados internacionais e ainda as dificuldades associadas a mobilização de recursos financeiros. Outras razões foram dadas pelos inquiridos, destacando-se estas com a maior taxa de resposta.

No que diz respeito aos mercados de destino preferidos pelas empresas portuguesas, numa fase inicial da internacionalização das empresas nacionais, notou-se uma clara preferência por Espanha como país de destino por parte das mesmas. Na verdade Esperança (2001) defende que a proximidade geográfica, cultural e económica influenciou de forma positiva as empresas portuguesas. Ainda assim, e à medida que os contextos vão mudando e as

empresas se vão desenvolvendo e aumentando a sua experiência, individual ou coletiva, novos mercados surgem com um elevado potencial de atração. Na lista de países para os quais se verifica cada vez mais uma predisposição para a entrada nos seus mercados encontramos o Brasil, Moçambique ou até mesmo Marrocos.

De acordo com um barómetro apresentado pelo portal das PME em 2011, o Brasil é um dos países dos BRIC que maior interesse desperta nas empresas portuguesas. Tal está associado, segundo Campos (2011) à economia equilibrada do país, às semelhanças em termos linguísticos e pelo interesse nos produtos portugueses pelos brasileiros. Ainda assim, este não é um mercado fácil para as empresas portuguesas, quer seja pela sua dimensão, quer pelas regras jurídicas e económicas próprias, que moldam o investimento estrangeiro ou a entrada/importação de produtos.

3. As Empresas Tecnológicas

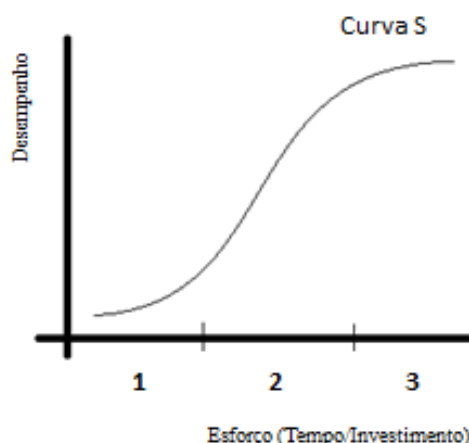
a. Evolução Tecnológica e Transferência da Tecnologia

A evolução tecnológica é um fenómeno bastante comum nos dias que correm. A verdade é que esta evolução tem conseguido diminuir distâncias físicas e técnicas que se notavam entre diferentes agentes económicos. Esse encurtamento só foi possível devido ao processo de transmissão de dados, bem como na aceleração da difusão de técnicas e na aproximação de normas (Lemaire, 1997).

Definir tecnologia pode ser complicado, sendo esta no entanto apresentada por Radošević (1999) como um modelo ou um certo tipo de informação, que ao ser incorporada num produto ou processo, se torna facilmente acessível e disponível para um produtor ou até mesmo para um consumidor, ainda que de formas diferentes.

Mas a tecnologia não é algo que surge e se incorpora automaticamente num produto ou processo. De facto, ela obedece a uma curva S que demonstra a forma como esta se desenvolve ao longo dos tempos (Schiling, 2009).

Gráfico 2: Curva S da Tecnologia



Fonte: (Schiling, 2009)

A fase 1 está associada ao desenvolvimento inicial da tecnologia, havendo incertezas quanto à tecnologia e ao próprio mercado. Na fase 2, nota-se um claro aumento do desempenho da tecnologia e é nesta fase em que surgem novas tecnologias que podem levar a tecnologia a tornar-se obsoleta. É nesta fase, por isso, que se deve tentar que a tecnologia se torne global, por forma a ser adotada pelo maior número de pessoas, levando a que a mesma seja considerada a tecnologia dominante. A transferência da tecnologia, torna-se, por isso, essencial, nesta fase. Na última fase, a tecnologia entra numa fase terminal, sendo natural que seja substituída por uma nova tecnologia (Schiling, 2009).

É normal que, associada à ideia de avanço tecnológico, apareça muitas vezes a ideia da transferência da tecnologia, ou dos produtos que resultam da mesma. Mas, mais uma vez, as fronteiras que delimitam este conceito podem não ser compreensíveis e dificilmente clarificadas (Radosevic, 1999).

Dentro de uma esfera em que a tecnologia ganha cada vez ganha mais importância, tornou-se claro o surgimento de um novo tipo de empresas, empresas independentes, criadas com o propósito de explorar uma invenção ou uma inovação tecnológica (Little, 1977). Essas empresas são vulgarmente designadas por empresas de base tecnológica e atualmente representam um importante papel no tecido empresarial de qualquer país.

Ainda que a definição concreta de empresas tecnológicas não tenha sido ainda encontrada, as empresas que baseiam as suas atividades em tecnologia, quer seja no desenvolvimento ou na comercialização, garantem por si só elevado investimento em conhecimento, bastante importante para as mesmas, uma vez que nos sectores das empresas tecnológicas, a geração e exploração de novo conhecimento é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas (Lane and Lubatkin, 1998), sendo exigido um constante fluxo de conhecimento que, de uma forma indireta, tem impacto sobre outros sectores e sobre o próprio país onde estas empresas atuam.

Como as empresas muitas vezes não se restringem aos seus mercados, e porque estas estabelecem todos os dias relações com outros agentes económicos, é natural que se assista a transferências de saber e da própria tecnologia. Keller (2004) considera que, para esse facto, funcionando como um canal para a difusão da tecnologia, em muito contribui o investimento estrangeiro direto, por intermédio da criação de subsidiárias, permitindo que as tecnologias possam ultrapassar fronteiras e ficar acessíveis em diferentes pontos geográficos. Mas esta não é a única forma de se transferir tecnologia de um país para outro. O comércio internacional de bens intermédios é apontado por Keller (2004). Tal é explicado pela incorporação da tecnologia neste tipo de produtos e que permite que o custo associado aos mesmos seja inferior ao seu custo de oportunidade.

As inovações tecnológicas ao nível do produto implicam que seja feito um investimento, por parte da empresa, de recursos humanos, financeiros ou técnicos para adquirir tecnologias que lhe são desconhecidas ou novas no sector ou então que possibilitem a reorganização e a combinação das tecnologias de uma forma inovadora (Moenaert, Caeldries, Lievens, & Wauters,

2000). É importante referir que este tipo de inovações não ocorrem somente ao nível dos produtos, mas também ao nível dos processos das empresas, havendo, da mesma forma, um investimento, por parte da empresa, para a criação de novos ou reinventados processos. Estas inovações tecnológicas no produto, não o tornam necessariamente um produto tecnológico, mas ajudam a desenvolver os sectores e os produtos associados.

b. O Progresso Tecnológico e as Empresas Tecnológicas em Portugal

Nas décadas de cinquenta e sessenta, Portugal viu o seu crescimento económico assente, para além de outros fatores, no progresso tecnológico que se alcançava, essencialmente, com a adoção de processos produtivos de outros países (Pereira, 2005).

Num passado recente, Portugal viu as suas oportunidades de crescimento decorrente do progresso tecnológico global influenciadas de uma forma negativa pelo nível baixo de qualificações na economia portuguesa. Segundo o Banco de Portugal (2009) o desacelaramento da produtividade em tudo esteve relacionado com o impedimento de aproveitamento de oportunidades que foram surgindo ao longo dos anos, ao que se juntou, já em décadas mais recentes, o baixo índice de investigação e desenvolvimento registado no país, assim como aos baixos níveis de qualificação da força de trabalho das empresas portuguesas. Assim, em Portugal, o progresso tecnológico foi alcançado maioritariamente pela adoção de tecnologias desenvolvidas no seio de instituições ligadas ao conhecimento ou pelo aproveitamento dos investimentos diretos estrangeiros que se fizeram sentir.

Segundo o relatório apresentado pela Comissão Europeia *Innovation Union Scoreboard 2013*, relatório criado a partir da análise do desempenho dos países europeus pertencentes à UE em oito dimensões de inovação, Portugal foi considerado um país Inovador Moderado, em pé de igualdade com países como Itália, Espanha, República Checa, Grécia, Hungria, Lituânia, Malta e Eslováquia. De facto, o país posicionou-se na 17ª posição, dentro do conjunto

dos 27 estados membros da União Europeia. Pela terceira vez, foi a Suécia que liderou a tabela (Hollanders & Es-Sadki, 2013).

Ainda que a inovação não se faça sentir em grande escala em Portugal, a verdade é que vão surgindo cada vez mais ideias de elevado potencial tecnológico, muito associadas a universidades e instituições de ensino portuguesas. Este tem sido um dos pontos que o país tem tentado desenvolver e que se tornou mais fácil desde que o país integrou a Comunidade Europeia. A criação de vários programas de apoio as empresas é disso sinal, assim como a criação de infraestruturas de apoio às atividades científicas e tecnológicas (Estanque, 2002).

Numa perspetiva mais ligada à internacionalização das empresas, as empresas portuguesas têm sido bem-sucedidas na exportação de tecnologia, uma vez que este se tem revelado um dos sectores com mais potencialidades para o crescimento, mais concretamente na área das tecnologias de informação. As empresas têm demonstrado capacidades de penetração em nichos de mercado, permitindo assim um elevado crescimento das mesmas. Segundo dados da Associação Portuguesa de Outsourcing, estas empresas estão no bom caminho para a criação de milhares de postos de trabalho e continuar no bom caminho para o aumento do volume de exportações (Oliveira, 2012).

O aumento do número de empresas de base tecnológica é notório em Portugal. Segundo a Iniciativa INOTEC – Novas empresas de Base Tecnológica, que desde 2005 apoia a criação de empresas de base tecnológica, são visíveis algumas características cada vez mais comuns neste tipo de empresas. Centrando-se, esta iniciativa, nas empresas criadas por investigadores e estudantes do ensino superior, verificou-se um conjunto de dados que podem, de certa forma, caracterizar as empresas portuguesas deste tipo. A elevada aposta nos conhecimentos e experiências adquiridos no ensino superior, por parte dos promotores, foi fundamental para os projetos que fazem parte desta iniciativa, assim como a valorização da experiência de trabalho em empresas, por parte dos sócios destas empresas. É ainda importante referir que a maioria das tecnologias nucleares desenvolvidas por estas empresas está protegida ou em vias de o ser (por meio de patentes ou *copyright*) (UMIC, 2012).

Estes dados não são o espelho de todo um conjunto de empresas tecnológicas que operam em Portugal, mas dão uma ideia clara sobre o que tem sido desenvolvido no país, nos últimos anos, ao nível deste tipo de empresas.

4. Características da internacionalização das pequenas e médias empresas tecnológicas

Definir o conceito de micro e pequenas empresas de base tecnológica não tem sido tarefa fácil. A inexistência de uma única definição levou a adoção da definição sugerida pela OTA – Office of Technology Assessment - do congresso norte-americano, para empresas de alta tecnologia, combinada com a definição do SEBRAE para micro e pequenas empresas. A definição que emergiu desta combinação afirma que:

“Micro e pequenas empresas de base tecnológica são empresas industriais com menos de 100 empregados, ou empresas de serviço com menos de 50 empregados, que estão comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se, ainda, pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico. Estas empresas usam tecnologias inovadoras, têm uma alta proporção de gastos com P&D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados pequenos e específico”

De um modo geral, a tendência para a entrada num novo mercado geográfico é maior para empresas grandes, do que para as pequenas e médias empresas. Independentemente do sector em que estas empresas operam, tal tendência está relacionada com duas justificações apontada por Acs et al. (1997): as barreiras à entrada são provavelmente mais difíceis de ultrapassar para empresas médias e pequenas e ainda a pobre proteção dos direitos de propriedade que é oferecido por mercados estrangeiros. Neste âmbito, como as grandes empresas possuem recursos que lhes permite manter-se bem protegidas, tal poderá não ser um grande impedimento para a entrada num mercado, mas tal não irá acontecer para uma pequena empresa.

Uma das características das pequenas e médias empresas é a sua limitação em termos de recursos, assim como de tempo, capital e capacidades. Ainda assim, todas elas são qualidades que as empresas devem possuir no momento de se tornar internacionais e de se aventurar em mercados estrangeiros (Moen & Bolstad, 2010). Assim, só uma característica que lhes dê vantagem, como a sua competência em termos tecnológicos, as poderá levar a querer investir nesta opção estratégica e operacional.

Com especial enfoque nas empresas tecnológicas de pequeno porte, Crick & Jones (2000) defendem que os recursos destas empresas não são mais o fator que as limita, como foi possível observar em tempos. Estas empresas têm aliado a si as suas competências apuradas e as capacidades e experiência suficientes para desenvolver as suas atividades no seio de um ambiente internacional, mesmo que seja num estágio muito precoce do seu desenvolvimento.

Ainda assim, a busca pelo alavancamento dos seus recursos em diferentes mercados, levará a que este tipo de empresas possa adotar uma estratégia que levará a uma expansão geográfica, quer das suas atividades comerciais ou produtivas, podendo desta forma beneficiar de oportunidades que surjam num contexto de aproveitamento das competências das empresas em novos mercados (Lu & Beamish, 2001). Associar esta capacidade das empresas arriscarem em novos mercados, com os seus recursos escassos, levará a que as pequenas e médias empresas, de uma forma geral, optem por meios de entrada nos mercados estrangeiros que permitam um baixo comprometimento dos seus recursos, como é o caso das alianças estratégicas entre empresas (Moen & Bolstad, 2010).

As razões que levam uma empresa a tornar-se internacional, são muito diversas, como foi possível constatar em capítulos anteriores. No caso específico das empresas tecnológicas, a expansão internacionalmente pode significar uma ambição de crescimento, para algumas, enquanto que para outras, tal irá significar uma imposição devido aos custos associados à sua atividade de investigação e desenvolvimento interna, assim como uma tentativa

de diminuir o impacto da reduzida dimensão do mercado interno (Moen & Bolstad, 2010).

Uma das invenções que mais impacto teve nos processos destas empresas na procura de novos mercados foi a internet. A sua emergência teve influências aos mais diversos níveis, como a transferência de conhecimentos mais científicos, mas não só. Na área da internacionalização, Moen et al., (2004) defendem que esta inovação influenciou a forma como as empresas começaram a escolher os seus países de destino, assim como a seleção dos modos mais corretos para a empresa entrar e de abordar os mesmos. Associado a esta ideia pode estar a capacidade das pequenas empresas tecnológicas em se desviar dos caminhos tradicionalmente delineados para a internacionalização das empresas, que claramente estará relacionado com a sua apetência de se internacionalizar rapidamente (Crick & Jones, 2000) e ainda com as condições que a internet veio criar no seio das transações internacionais. Muitos dos produtos tecnológicos não precisam mais de um suporte físico para ser transacionado. Assim, a internet, segundo Benjamin & Wigand (1995) permitiu a criação de plataformas que aproximam produtores, fornecedores e clientes, que ao terem a possibilidade de interagir livremente sob este suporte virtual, tornam inviável alguns dos canais da cadeia de valor (Moen et al., 2004), modificando a forma como as empresas entram em novos mercados.

De um modo geral, Lindqvist (1991) aborda a questão defendendo que o fator tecnológico em muito conta no processo de internacionalização deste tipo de empresas. Os elevados custos em Investigação e Desenvolvimento, assim como os curtos ciclos de vida dos produtos tecnológicos, exercem uma força poderosa sobre a empresa para que esta repense o seu percurso internacional, ou seja, o faça de uma forma muito precoce, para que a empresa possa obter uma posição confortável antes que a própria tecnologia se torne obsoleta ou surja uma nova que a possa substituir. Mais uma vez, o autor refere a pequena dimensão do mercado interno como um fator determinante em todo este processo.

No âmbito do processo acelerado de internacional pelo qual algumas empresas passam, é importante fazer referência a um fenómeno recente, mas cada vez mais comum nos dias de hoje, nomeadamente ao nível das empresas de base tecnológicas. O conceito de *Born Global* surgiu pela primeira vez num artigo elaborado por Rennie (1993), artigo esse que tinha como base um estudo sobre empresas exportadoras, de produção de alto valor acrescentado, com o carimbo da consultora McKinsey. O estudo levado a cabo pelo autor apresentava um grupo de empresas que tomaram a decisão de iniciar as suas exportações nos seus primeiros dois anos de existência, e cuja quota de vendas para o mercado estrangeiro atingia os 76% das suas vendas totais. Em conclusão, o artigo pretendia comprovar a possibilidade de sucesso das empresas em mercados externos, muito antes das mesmas conseguirem consolidar a sua presença no seu mercado doméstico.

De entre as características que definem este tipo de empresas encontram-se a sua baixa disponibilidade de recursos, quer sejam tangíveis quer sejam financeiros, e ainda a grande percentagem de born global que são empresas de base tecnológica (Tanev, 2012). Estas características demonstram como as empresas tecnológicas, apesar da sua dimensão e dos seus recursos, poderem ter nascido com uma visão global e tornarem-se internacionais numa fase muito inicial do seu crescimento.

Ainda assim, não é o facto de uma empresa tecnológica ser grande ou pequena que vai determinar a sua atividade internacional. De facto, existem muitas pequenas empresas nesta área que apesar de apresentarem soluções tecnologicamente avançadas, servem apenas um nicho de mercado, o qual controlam, ou então não possuem vantagens competitivas suficientemente fortes que justifiquem uma expansão geográfica (Acs et al., 1997).

No caso concreto das empresas que operam na indústria do *software*, o processo de internacionalização das mesmas é gradual no que diz respeito ao estabelecimento de estágios e na seleção do mercado alvo. Estas são ainda fortemente influenciadas pela rede de que fazem parte, no que diz respeito ao modo de entrada e a seleção do mercado (Moen et al., 2004).

Em conclusão, as empresas tecnológicas baseiam as suas competências-chave nos seus conhecimentos em tecnologia. É essa a sua vantagem competitiva, mais do que os conhecimentos em gestão. Assim sendo, o modo de entrada em mercados estrangeiros deve ser alinhado com as suas competências-chaves para que se possa retirar o maior partido da opção escolhida. Nesta linha de raciocínio, Hill (2011) defende que este tipo de empresas deverá evitar as opções de licenciamento e *joint-ventures*, sob risco de poderem perder o controlo sobre essa mesma tecnologia. Nestes casos, o autor defende que a criação de uma subsidiária detida integralmente é a melhor solução, se o intuito da internacionalização não for a necessidade de tornar a tecnologia conhecida ou de a transformar no design dominante da indústria.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO

O estágio que deu origem ao presente relatório foi iniciado a 4 de Fevereiro e concluído a 14 de Junho. As atividades desenvolvidas abarcaram várias áreas da gestão, tendo por isso sido uma mais-valia na medida em que permitiu o contato com diferentes realidades. Ainda que na proposta de estágio tenha sido indicada a elaboração de diversos documentos relativos ao processo de internacionalização da empresa, outros foram criados de acordo com as necessidades apresentadas pela mesma. Tratou-se essencialmente de um estágio baseado no cumprimento de objetivos, onde se desenvolveram relações profissionais com a assimilação de rotinas e interações, permitindo a aquisição de mais do que apenas competências técnicas. É importante referir que esta foi a primeira vez que a empresa recebeu um estagiário da área de gestão.

1) Caracterização da Empresa de Acolhimento

A iClio foi fundada no ano de 2009 e desde da sua criação que se propôs ao desenvolvimento e edição de conteúdos nas áreas de História, Cultura e Património. O seu desenvolvimento direciona-se para a criação de conteúdos que possam ser transformados em produtos para os novos media. O seu objetivo é colmatar as necessidades existentes ao nível da qualidade dos conteúdos e no seu ponto de ligação com as novas plataformas tecnológicas existentes.

A empresa tem ligações muito estreitas com o sistema académico, ao qual estão ligados os sócios, a diferentes níveis. Desde sempre apostou na criação de estágios direcionados para a Universidade de Coimbra, através do mestrado EuroMACHS e de outros programas que se liguem à esfera de atuação da iCLIO.

Apesar da crença de que a inovação e qualidade se devam iniciar a montante do processo empresarial e produtivo, é de observar que a empresa é

participada maioritariamente por jovens qualificados que apostam num futuro profissional dinâmico e ansiosos por contribuir para a competitividade nacional e internacional com as suas competências. Assim, as novas contratações centram-se nas competências necessárias que pautam a qualidade dos serviços prestados pela empresa:

- Mentres criativas e inovadoras;
- Espírito de equipa e de cooperação;
- Perfil empreendedor;
- Orientação para resultados.

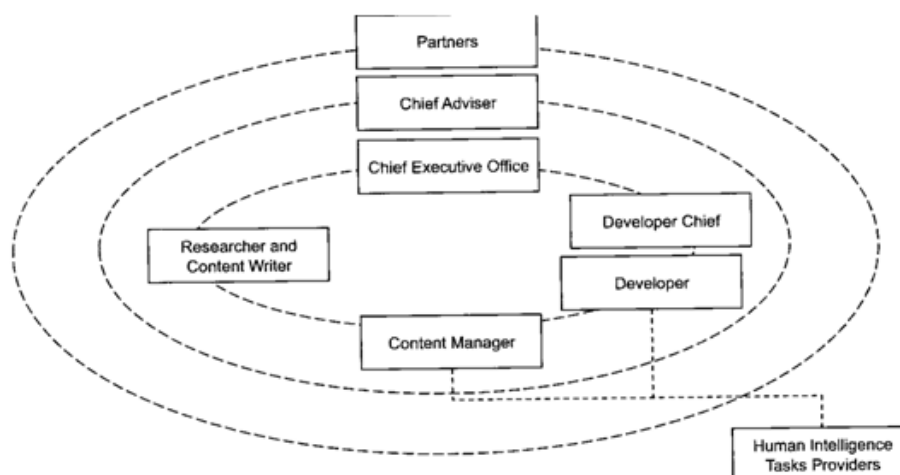
Paralelamente, a empresa zela pelos seus valores e por isso mesmo acredita que os colaboradores da empresa terão de respeitar e ir ao encontro aos mesmos:

- Ambição: a empresa pretende ser líder de mercado;
- Excelência;
- Credibilidade;
- Confiança;
- Fiabilidade.

A empresa encontra-se sediada no Instituto Pedro Nunes, gozando de uma incubação virtual nesta incubadora de Coimbra.

Sendo uma pequena empresa, a sua estrutura organizacional é bastante simples. Esta organização permite à empresa uma certa independência entre conteúdos, desenvolvimento de tecnologias e processos básicos da empresa, que, no entender do CEO, são essenciais numa empresa em que a sua vantagem competitiva se centra no produto final que se obtém da agregação das diversas partes. Assim, o risco de fuga de informações essenciais é diminuído e garante-se a confidencialidade dos produtos finais, em termos de construção.

Gráfico 3: Organograma da empresa iClio



A figura central que participou ativamente no estágio e coordenou todas as atividades desenvolvidas foi o CEO, Alexandre Pinto, que apesar de possuir uma formação base em História transmitiu e fomentou conhecimentos, de uma forma geral, em estratégia, e de uma forma mais específica, em motivação e liderança, fruto também da sua formação complementar em gestão.

Os trabalhos elaborados no estágio centraram-se nas atividades desenvolvidas pelo CEO, uma vez que se trabalhou em projetos na área da internacionalização e na área comercial.

No que diz respeito ao seu processo de entrada em mercados estrangeiros, a iClio iniciou o seu processo de internacionalização com a criação da Roimaker no Brasil. A Roimaker surge de uma parceria entre a iClio e a Roiplay, empresa local brasileira. A criação de uma *joint venture* permite, através de um acordo entre empresas, o alcance de benefícios superiores aqueles que seriam esperados se estas agissem em separado, apesar dos riscos também serem superiores. Trata-se de uma forma de internacionalização contratual, que se distingue das alianças estratégicas, essencialmente, por se ter procedido à constituição de uma entidade empresarial distinta.

Utilizando a marca Roimaker, a iClio consegue potenciar as suas capacidades de criação de conteúdos através da incorporação dos mesmos em plataformas criadas pela roisplay.

Através desta parceria a iClio conseguiu ultrapassar alguns dos obstáculos que se impõe na internacionalização de negócios para o Brasil. Sendo este um país protecionista em relação às empresas que tentam penetrar no seu mercado, com a criação da Roimaker conseguiu-se simplificar burocracias e entraves fiscais, que tornariam a entrada dos produtos no país, demasiado dispendiosa.

Ainda assim, num período mais recente, a iClio tentava penetrar no mercado brasileiro com a sua própria marca, tentando desenvolver aplicações móveis para este mercado com o selo iClio. Tal vontade surgiu do estabelecimento de importantes e privilegiados contactos no país e que tornariam esta entrada mais fácil para a empresa, em termos económicos e burocráticos. A internacionalização da marca iClio foi, então, o grande desafio que se colocou no início do estágio e que foi sendo desenvolvido ao longo do mesmo.

2) Atividades desenvolvidas no âmbito do processo de internacionalização da empresa

Na proposta de estágio aprovada, foram indicadas cinco fases essenciais pelas quais se iriam reger as atividades principais desenvolvidas. Estas fases correspondiam a documentos e análises que a empresa considerou pertinente e importante no momento em que se encontrava no seu processo de internacionalização.

Fase I – Estado da Arte: Empresa, Mercado e Internacionalização

Na primeira fase do estágio, pretendia-se averiguar qual a situação atual da empresa e o que já tinha sido desenvolvido pela mesma no que concerne ao mercado onde atua e onde pretendia atuar num futuro próximo e ainda sobre o seu grau de internacionalização. Foi assim feito um estudo que permitiu englobar as análises num documento para posterior apresentação. Deste

documento resultaram conclusões importantes que confirmaram a pertinência da internacionalização da iClio para o Brasil. A boa fase da empresa, assim como as condições que o mercado brasileiro apresenta em termos de avanços no sector das aplicações móveis, permitiu constatar que existem lacunas no que diz respeito a aplicações móveis na área da cultura, património e história, assim como uma fraca competição nesta área, em concreto.

Fase II – Levantamento, Pesquisa e Análise de Exposição Mediática das marcas da iClio e avaliação do seu potencial.

Na segunda fase, pretendia-se um estudo sobre as marcas da iClio, nomeadamente o *Just in Time Tourist* e o *Liam Nile*, ambas aplicações móveis, no que concerne à sua exposição nos media. Tal análise forneceu dados importantes sobre a estratégia de comunicação a seguir no que concerne às mesmas, e ainda permitiu uma melhor compreensão da presença das marcas nas redes sociais, encontrando-se informação relevante para a posterior elaboração de um plano de marketing para as redes sociais, tarefa da fase 4 do estágio.

Neste estudo foram retiradas algumas conclusões que fundamentaram a mudança de estratégia nas redes sociais onde as marcas se encontravam.

Fase III – Proposta de Plano de Marketing para Penetração no Mercado Brasileiro das Marcas da iClio

A proposta da empresa para a terceira fase incluía um plano de marketing para as marcas da iClio. Após discussão com a empresa, percebeu-se que esta não seria a abordagem correta para esta fase, sendo necessário um plano de marketing internacional para a penetração da própria empresa e da sua marca no mercado brasileiro. Pretendia-se perceber de que forma a empresa poderia entrar neste mercado com a sua própria marca, assim como a comunicação que deveria ser utilizada.

O plano elaborado abarcava as análises do meio envolvente, da empresa, dos clientes, do mercado-alvo e dos concorrentes. Após essa análise foi feita a análise SWOT que a seguir se apresenta:

Pontos Fortes (Empresa):

- Equipa jovem, flexível, qualificada e tecnicamente competente (*know-how* técnico e tecnológico);
- Relações de parceria com empresas complementares;
- Oportunidade competitiva em termos de preço;
- Estabelecimento de contactos comerciais no mercado alvo;
- Baixos custos no desenvolvimento de projetos;
- Marca própria de sucesso (JiTT);
- Baixos custos de entrega do produto ao cliente;
- Facilidade na adaptação dos produtos às necessidades.

Pontos Fracos (Empresa):

- A função comercial de angariação de clientes encontra-se muito centrada no CEO da empresa, sendo esta mais reativa do que pró-ativa. Ao se encarar a possibilidade de expansão para um novo mercado geográfico e consequentemente do aumento do volume de negócios, esta abordagem poderá ser inadequada.
- Pequena dimensão (na medida em que será necessário dar resposta a propostas de dois mercados distintos);
- Situação financeira da empresa (para apostar em ações de comunicação mais agressivas ou para fazer um levantamento de informações necessárias para o processo de venda no Brasil);
- Pouca visibilidade no mercado onde opera (Portugal);
- Política de angariação de clientes assente essencialmente na ótica de que a empresa vai ao cliente e não o contrário.

Oportunidades (Mercado Alvo):

- Dimensão do mercado
- Proximidade em termos linguísticos;
- Potencial de crescimento na área das aplicações móveis;
- Poder de compra superior ao de Portugal;
- Ligação "emocional" entre os dois mercados (alvo e origem), importante em termos de confiança;
- Abertura do mercado para trocas com o exterior.

Ameaças (Mercado Alvo):

- Distância física, que implica elevados custos de deslocação em atividades comerciais;
- Concorrentes no mercado de destino já consolidados no mesmo;
- Custos associados à conversão dos conteúdos (apesar de ser português, há variações a ter em consideração);
- Exigências brasileiras no que concerne ao processo de venda de produtos no país.

Após esta análise foram definidos objetivos e feitas escolhas estratégicas. Procedeu-se à elaboração do marketing mix e de um plano de ações a serem tomadas de forma sequencial.

Fase IV – Apresentação de Plano de Marketing “*Below the Line*” para as marcas da iClio

A participação das marcas da iClio em meios *Below the Line* potenciou a análise dos resultados alcançados com a mesma. Após a análise desses mesmos meios foi elaborado um plano de atuação nas redes sociais, por forma a estimular a presença da marca *Just in Time Tourist* nas mesmas e retirar benefícios dessa mesma presença. O objetivo passava pela tentativa de expansão da notoriedade da marca em Portugal, mas principalmente no estrangeiro. Neste plano de marketing foi proposto a criação de conteúdos

originais, tentando-se manter uma maior presença nas redes, junto dos seguidores, para que se criasse, efetivamente uma relação mais próxima com atuais e futuros clientes das aplicações. O plano foi efetivamente aplicado, tendo-se registado um aumento do número de seguidores e um maior alcance das publicações. No geral, os resultados foram positivos, maioritariamente no mercado português.

Fase V - Análise Crítica do Potencial das Marcas da iClio.

A fase da análise crítica do potencial das marcas da iClio não foi concluída por se verificar que existia falta de algumas informações no que diz respeito às mesmas. Tal decisão também foi tomada de acordo com as necessidades que se apresentaram mais críticas e que tomaram o tempo necessário para a recolha das informações pertinentes, essenciais para a conclusão desta fase final.

3) Atividades desenvolvidas no âmbito do acompanhamento dos processos de decisão

Ainda que o enfoque primário do estágio tenha sido o processo de internacionalização da empresa, várias foram as intervenções ao nível da formação de propostas comerciais.

O acompanhamento em reuniões para a celebração de negócios permitiu a compreensão da atuação neste ambiente e a participação no debate de questões pertinentes à concretização dos mesmos.

Em dois casos específicos, foi-me atribuída a liderança da elaboração de propostas finais a apresentar ao cliente. Uma das propostas englobava a criação de um plano para a criação de um jogo de tabuleiro lúdico e sua consequente inserção e apresentação ao mercado brasileiro. Este projeto foi desenvolvido em colaboração com o CEO da empresa e um outro estagiário brasileiro a estagiar na empresa, no mesmo período. Este projeto incluiu a definição de um público-alvo para este produto, assim como do marketing-mix,

que ajudou, essencialmente, e para além das outras variáveis que o compõem, a definir de que forma se poderia alcançar o público.

O outro projeto passava pela apresentação inicial de um documento com as melhores e piores práticas ao nível dos parques temáticos e, numa fase posterior, de uma solução tecnológica para o melhoramento da interação com os visitantes de um parque temático português. Em conjunto com essa proposta, deveria ser incluída uma proposta de roteirização do espaço, que foi elaborado por um colaborador da empresa, e ainda um plano de marketing para a divulgação do parque. A apresentação ao cliente foi feita por mim, tendo possibilitado um contacto direto com o mesmo e com as suas exigências ao nível do projeto. Esta foi uma experiência bastante enriquecedora, uma vez que permitiu o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais no contacto com clientes.

Ao longo do período de estágio, várias foram as propostas elaboradas quer para clientes portugueses quer para clientes brasileiros que contaram com a participação dos estagiários para a sua elaboração. Participando essencialmente das linhas orientadoras das mesmas, apenas a questão orçamental não passava pelos estagiários.

Finalmente, foi projetado um documento de apresentação de um novo produto desenvolvido tendo por base a tecnologia associada ao *Just in Time Tourist* e que se pode adaptar às necessidades de possíveis clientes. O documento baseava-se na descrição do produto, a identificação da marca, a definição do posicionamento (com a consequente identificação e diferenciação) e a criação de um marketing-mix para o produto final.

No âmbito deste projeto, algumas reuniões foram agendadas, onde se participou ativamente, quer fosse na apresentação do próprio produto, ou no auxílio e participação na tentativa de estabelecimento de parcerias estratégicas que potenciaram a comercialização do produto.

Na última reunião no âmbito do estágio, foi feita uma proposta para a possível continuação na empresa, na área em que foram desenvolvidas as atividades, com uma maior incidência na área do marketing. Ainda que a proposta não

tenha sido definitiva, ficou agendada uma reunião para finais de Agosto, início de Setembro para uma conversa mais definitiva sobre a permanência na empresa, e sobre as condições associadas a essa permanência. Ficou assim manifestado, ainda que de uma forma mais informal, o interesse por parte da empresa, fruto da satisfação quanto ao trabalho desenvolvido e da relação de confiança criada.

BIBLIOGRAFIA

- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7–20.
- Afonso, Ó., & Aguiar, Á. (2004). Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX. CEMPRE – Centros de Estudos Macroeconómicos e Previsão, FEUP. Porto.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209 – 231.
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign Market Entry - The Textbook vs. the Network View. In *Industrial Networks: A New View of Reality* (pp. 218–234). London: Routledge.
- Banco de Portugal. (2009). *A Economia Portuguesa no Contexto da Integração Económica, Financeira e Monetária* (p. 598). Lisboa: Banco de Portugal.
- Benjamin, R., & Wigand, R. (1995). Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway. *Sloan Management Review*, 36(2), 62–72.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33–46.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93 – 98.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International business review*, 4(2), 115 – 131.
- Campos, L. M. (2011). *O Brasil é o mercado preferencial do investidor?* Portal das PME. <http://www.pmeportugal.com.pt/PME-NA-HORA/Conhecimento/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o/BRASIL-%C3%A9-o-mercado-preferencial-do-Investidor.aspx> [3 de Agosto de 2013]
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3 – 22.
- Cook, K.S., Emerson, R.M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- Crick, D., & Jones, M. V. (2000). Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85.

- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Deloitte, & AICEP. (2012). *Estudo Sem Fronteiras*. Retrieved from <http://estudosemfronteiras.com/>
- Deresky, H. (2008). *International Management: managing Across Borders and Cultures Text and Cases* (6^a ed., pp. 209 – 212). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Douglas, D. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51–64.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9 – 31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1 – 31.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173 – 190.
- Eriksson, K., & Johanson, J. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of international Business Studies*, 28(2), 337–360.
- Esperança, J. P. (2001). Padrões de internacionalização das empresas portuguesas. *IAPMEI*. <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=307> [5 de julho de 2013]
- Estanque, E. (2002). *Desafios e Obstáculos ao Desenvolvimento Tecnológico em Portugal: Uma abordagem sociológica das implicações sócio-organizacionais da tecnologia*. Inovação Tecnológica e Emprego – Impactos Sociais e Organizacionais da Tecnologia. Centro de Estudos Sociais - FEUC. <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/168.pdf> [13 de MAio de 2013]
- Evans, L., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515–532.
- Field, M., Keller, L. (1998). *Project Management*. Cengage Learning EMEA.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- GEE, & GPEARL. (2011). *Boletim Mensal de Economia Portuguesa*. Lisboa.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heckscher, E. F., & Ohlin, B. G. (1991). Heckscher-Ohlin trade theory. *MIT Press*, 39–69.
- Hill, C. W. L. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (8^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Hollanders, H., & Es-Sadki, N. (2013). *Innovation Union Scoreboard 2013* (p. 80). Bélgica.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2012). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business* (pp. 281 – 311). Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1972). The internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 7(149), 20–37.
- Jones, R. W. (1971). *A three factor model in Theory, Trade and History*. Trade, Balance of Payments, and Growth. Papers in international economics in honor of Charles P. Kindleberger, Jagdish Bhagwati et al. (ed). Amsterdam, North-Holland Pub. Co..
- Jones, R. W. (1979). *International Trade: Essays in Theory*. North-Holland.
- Keller, W. (2004). International Technology Diffusion. *Journal of Economic Literature*, 42(3), 752–782.
- Lemaire, J.-P. (1997). *Desenvolvimento Internacional da Empresa. Estratégias de Internacionalização*. Instituto Piaget.
- Lindqvist, M. (1991). *Infant Multinationals - The Internationalization of Young , Technology-Based Swedish Firms*. Doctoral Dissertation. Stockholm School of Economics. Institute of International Business.

- Little, A. D. (1977). *New Technology-Based Firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. London: Wilton House.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6), 565–586.
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm*. Helsinki School of Economics.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. (E. Aranzadi, Ed.) (4ª Edição.). Navarra.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99–118.
- Mendonça, A. (1997). Aspectos Teóricos do Comércio Internacional. In *Comércio e Investimento Internacional* (2ª ed., pp. 11–36). ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space* (4). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Moen, Ø., & Bolstad, A. (2010). International Market Expansion Strategies for High-Tech Firms: Partnership Selection Criteria for Forming Strategic Alliances. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 20–30.
- Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236–1251.
- Moenaert, R. K., Caeldries, F., Lievens, A., & Wauters, E. (2000). Communication Flows in International Product Innovation Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(5), 360–377.
- Nordstrom, K. A., & Vahlne, J.-E. (1993). The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience. *The International Trade Journal*, 7(5), 529–548.
- Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1(1), 1–10.
- Oliveira, C. B. (2012). Mercados e Exportações. *Dirigir&Formar*. http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/df/Documents/2012/DF_N_01_SEPARATA.pdf [19 de Abril de 2013].

- OMC. (2013). Organização Mundial do Comércio. http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm [5 de Abril de 2013].
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm [Electronic book]* (3^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, L. B. (2005). Portugal e a Globalização : um Destino Histórico? *FEUNL*. <http://fesrvsd.fe.unl.pt/wpfeunl/wp2007/wp514.pdf> [2 de Julho de 2013].
- Radosevic, S. (1999). *International Technology Transfer and “Catch Up” in Economic Development* (p. 296). Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Reid, S. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44 – 56.
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, (4), 45-52.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (1^a ed.). London: J. Murray.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. a. (2006). a Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4).
- Schiling, M. (2009). *Strategic Management of Technological Innovation* (3^a ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Dublin: A. and C. Black.
- Suarez-Ortega, S. (2003). Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology InnovationManagement Review* (4), 5-8
- Tavares, L. V., Esperança, J. P., Rafael, J. F., Gonçalves, P. D., Carrancho, N., & Velez, F. (1996). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Teixeira, S., Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team
- UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento (2012) Novas Empresas Tecnológicas. Ministério da Educação e Ciência.

http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=62 [23 de Julho de 2013]

- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14 – 23.